

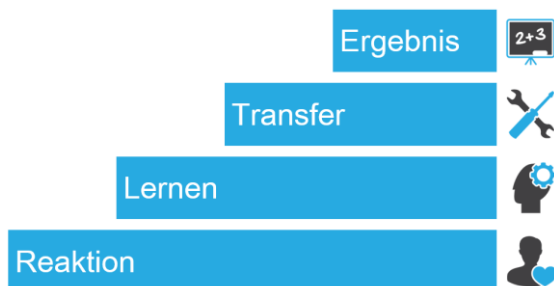
PROJEKTBEISPIEL

EVALUATION

Umsetzung des 4-Stufen-Evaluationsmodells von Kirkpatrick im Praxisbeispiel

Einleitung

Donald Kirkpatrick veröffentlichte 1959 den ersten Artikel zu seinem 4-Stufen Evaluationsmodell. Noch heute ist sein Evaluationsmodell das bekannteste aber auch das am kritischsten diskutierte Modelle zur Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen. Einer der häufigsten Kritikpunkte an seinem Modell ist die Praxistauglichkeit – Kirkpatrick lässt weitgehend offen, wie die tatsächliche Umsetzung erfolgen sollte. Um hier ein wenig Licht ins Dunkel zu bringen, wollen wir Ihnen mit diesem Artikel aufzeigen, wie das Evaluationsmodell von Kirkpatrick – mit einigen Ergänzungen – in einem konkreten Beispiel umgesetzt werden kann.



Kirkpatricks 4-Stufen-Evaluationsmodell

Ausgangslage und Zielsetzung

Im Rahmen eines groß angelegten Change-Prozesses sollte die gesamte Teamleiterenebene eines größeren Unternehmens aus dem Finanzdienstleistungssektor geschult werden. Der Fokus der Schulungen lag auf der Vermittlung neuer Führungsleitlinien die mit der Unterstützung eines Beratungsunternehmens erarbeitet wurden. Neben einem schwächer werdenden Jahresergebnis hatten insbesondere eine hohe externe Fluktuationsrate und eine geringe Mitarbeiterzufriedenheit dafür gesorgt, dass deutlich wurde, dass eine Veränderung erforderlich ist und das Projekt gestartet wurde. Insgesamt sollten 240 Führungskräfte in einem Zeitraum von 16 Monaten geschult werden. Die Schulungen wurden von externen Trainern durchgeführt und dauerten jeweils 2 Tage pro Mitarbeiter.

Um den Projekterfolg und den Transfer des Gelernten zu sichern, sollte das Projekt von einer neutralen Stelle evaluiert werden. Die Evaluation sollte dabei sowohl formative Elemente – zur Verbesserung der laufen-

den Schulungen – als auch summative Elemente – zur Beurteilung des Projektes nach dessen Abschluss – enthalten. Eine Besonderheit des Projektes war, dass 20 % der Vergütung der Trainer erfolgsabhängig bezahlt wurde und an die Ergebnisse der Evaluation geknüpft war. Die Evaluation wurde daher im Rahmen eines Beratungsprojektes konzipiert und begleitet.

Ablauf der Evaluation

Die Evaluation wurde in drei Phasen mit verschiedenen Unterpunkten untergliedert.

Ablauf der Evaluation

- 1. Konzeption**
 - a. Zielsetzungsworkshop
 - b. Stakeholder Analyse
 - c. Operationalisierung
- 2. Umsetzungsbegleitung und Messung**
 - a. Reaktionsphase
 - b. Lernphase
 - c. Transferphase
 - d. Ergebnisphase
- 3. Auswertung**
 - a. Projektbegleitende Auswertung
 - b. Abschlussdokumentation und Ergebnispräsentation

In der ersten Phase waren neben dem betroffenen Unternehmen auch noch die externen Trainer involviert. Die einzelnen Evaluationsschritte verteilen sich insgesamt auf zwei Jahre – eine Projektlaufzeit von 16 Monaten und zur Sicherung der Nachhaltigkeit weitere 6 Monate.

Umsetzung

1. Konzeption

a. Zielsetzungsworkshop

Im ersten Schritt der Evaluation wurde ein Zielsetzungsworkshop durchgeführt. Dieser untergliederte sich in zwei Teile: Die erste Tageshälfte wurde nur mit den Projektverantwortlichen aus dem Unternehmen durchgeführt und in der zweiten Tageshälfte wurde die Arbeitsgruppe zusätzlich durch zwei Trainer unterstützt.

Im Rahmen des Workshops wurden die Ziele der Evaluation diskutiert, erste Erfolgskriterien gesammelt und die Trainingsinhalte vorgestellt. Anschließend wurden die Stakeholder des Projektes diskutiert und schließlich eine Auswahl festgelegt: Teilnehmer, die Führungskräfte der Teilnehmer, das Management, der Betriebsrat und Mitarbeiter der Teilnehmer. Mit diesen fünf Stakeholdergruppen wurden im nächsten Schritt die Stakeholder Analysen durchgeführt.

b. Stakeholder Analyse

Um die Definition einseitiger Erfolgskriterien zu vermeiden, wurden im Anschluss an den Zielsetzungsworkshop je drei Interviews mit Vertretern der fünf Stakeholdergruppen durchgeführt. Hier wurden die Stakeholder über die Zielsetzung des Projektes informiert und anschließend gebeten Erfolgskriterien aus ihrer Sicht zu benennen anhand derer die Zielerreichung überprüft werden kann.

c. Operationalisierung

Im nächsten Schritt wurde die Operationalisierung – also die Definition wie einzelne Erfolgskriterien gemessen werden können – erarbeitet. Hier erfolgte bereits eine Trennung zwischen Erfolgskriterien die ein einzelnes Training betreffen und Erfolgskriterien die das allgemeine Transferklima beeinflussen. Neben klassischen Befragungen unterschiedlicher Personengruppen wurden hier auch Kennzahlen definiert, die auf dem bestehenden Reporting im Unternehmen aufbauen.

Die Operationalisierung wurde anschließend nochmals in einem Operationalisierungsworkshop diskutiert und angepasst. Wie genau diese Operationalisierung umgesetzt wurde, werden wir Ihnen im nächsten Kapitel im Detail erläutern.

2. Umsetzungsbegleitung und Messung

Die Messung wurde in großen Teilen durch das Unternehmen selbst durchgeführt und durch das Evalea Evaluationssystem weitgehend automatisiert. Sie untergliederte sich in vier Phasen:

a. Reaktionsphase

Die Reaktionsphase ist die einzige Phase deren Umsetzung in der Praxis weit verbreitet ist. Der große Vorteil an einer Zufriedenheitsabfrage ist, dass hier sehr schnell und einfach Lernhindernisse aufgedeckt werden können und ein Eingreifen während oder sogar vor der Transferphase ermöglicht wird. Auch wenn die Abfrage der Zufriedenheit über einfache Fragebögen häufig kritisiert wird, kann sie – sofern richtig umgesetzt – wertvolle Informationen liefern. Die Fragen sollten dabei nicht nur wild zusammengewürfelt werden, sondern gezielt jene Faktoren abfragen die für den spezifischen Lernkontext relevant sind und bereits jetzt überprüft werden können. In unserem Beispiel war dies vor allem die vermutete Umsetzbarkeit und die Praxisnähe des Gelernten. Bei der Formulierung der Fragen sollte man auf eine Kombination von offenen und geschlossenen Fragen zurückgreifen. Geschlossene Fragen lassen sich einfacher auswerten, offene Fragen helfen bei der Interpretation der Ergebnisse. Der wohl wichtigste Punkt für die Umsetzung der Reaktionsphase, ist diese auch tatsächlich systematisch auszuwerten und die Er-

Was Sie sonst noch beachten sollten - Reaktionsphase

- Verwenden Sie eine einheitliche Skala für geschlossene Fragen
 - Formulieren Sie Ihre Fragen in Superlativen – dies erleichtert die Differenzierung
 - Lassen Sie Fragebögen nicht durch den Trainer einsammeln
 - Verwenden Sie ein klares Design für Ihren Fragebogen
 - Stellen Sie nur Fragen die auch tatsächlich direkt nach dem Training beantwortet werden können
-

kenntnisse zu nutzen. Dazu wurden während der Trainingszeit einmal im Monat Evaluationstreffen mit dem Projektmanagement und den beteiligten Trainern durchgeführt, bei denen die aktuell vorliegenden Evaluationsergebnisse besprochen wurden. Weitere Hinweise zur Umsetzung der Reaktionsphase finden Sie auf der vorigen Seite.

b. Lernphase

Die Umsetzung der Lernphase begann tatsächlich bereits vor der Reaktionsphase. 4 Wochen vor der Trainingsmaßnahme erhielten die Teilnehmer ein kurzes Quiz zugesendet, in denen Elemente zum Führungsverhalten abgefragt wurden. Dieses Quiz wurde eine Woche nach der Maßnahme nochmals wiederholt. Damit konnte ein Vorher-nachher-Vergleich gezogen werden.

Bei der Konzeption von Lernabfragen sollte große Rücksicht auf die Teilnehmer genommen werden. Lernabfragen sind im Allgemeinen eher unbeliebt und können schnell negative Erinnerungen an Prüfungssituationen hervorrufen und die Motivation einschränken. Worauf Sie achten sollten finden Sie unten.

Was Sie sonst noch beachten sollten - Lernphase

- *Versuchen Sie den Eindruck einer Prüfungssituation zu vermeiden*
 - *Geschlossene Fragen ermöglichen eine automatisierte Auswertung und direkte Rückmeldung*
 - *Führen Sie eine Vorher-Nachher-Abfrage durch*
 - *Verbinden Sie die Vorher-Abfrage mit Wünschen für Schwerpunkte im Training, um den Testcharakter abzuschwächen*
 - *Geben Sie am Ende des Testes die Gelegenheit diesen in einer offenen Frage zu kommentieren*
-

c. Transferphase

Ziel der Transferphase ist es zu ermitteln inwieweit das Gelernte tatsächlich im Praxisalltag umgesetzt werden kann. Diese kann somit auch erst dann durchgeführt werden, wenn die Gelegenheit zum Transfer bereits gegeben war. Spätestens hier scheitern die meisten Unternehmen, wenn sie die Evaluation papierbasiert durchführen. Der Aufwand Papierfragebögen in unterschiedlichen Abteilungen zu verteilen, einzusammeln und auszuwerten ist schlicht zu hoch. Durch das Evalea Evaluationssystem können Befragungen im Gegensatz dazu ganz automatisch versendet, automatisch nachgefasst und direkt ausgewertet werden. Erfasst wurde hier die subjektive Selbsteinschätzung der Teilnehmer zum Umsetzungserfolg und Hindernisse für die Umsetzung. Die Abfrage erfolgte zwei Monate nach dem Training.

Was Sie sonst noch beachten sollten - Transferphase

- Geben Sie genug Zeit für den Transfer, eine Umsetzung muss auch tatsächlich möglich sein
 - Vermeiden Sie jedoch Zeiträume die länger als 3 Monate sind
 - Kommunizieren Sie die Ergebnisse an die jeweiligen Führungskräfte
 - Versuchen Sie die Abfrage der Transferphase zu automatisieren
-

d. Ergebnisphase

In der Ergebnisphase soll erfasst werden, ob sich eine Verhaltensänderung der Teilnehmer auch auf das Unternehmen auswirkt. Die Messung erfolgte hier zweigeteilt: Zum einen wurde der Umsetzungserfolg jedes Teilnehmers durch die Führungskraft beurteilt. Zum anderen wurden verschiedene Kennzahlen ausgewertet.

Die Beurteilung durch die Führungskraft fand im Rahmen eines Transforgesprächs zwischen Teilnehmer und Führungskraft statt. Ein Onlinefragebogen diente hier als Gesprächsleitfaden und ermöglichte es die Ergebnisse direkt zentral zu erfassen. Das Transforgespräch fand etwa 3 Monate nach dem Training statt.

Als Kennzahlen wurden beispielsweise die Gesamtkosten, die Fluktuationsrate und die Verkaufszahlen der einzelnen Abteilungen erfasst und ausgewertet. Dies war nur möglich, da diese Daten bereits vor dem Start des Projektes erfasst wurden und

auch während des Projektes fortlaufend erfasst wurden. Da die Trainings über einen längeren Zeitraum hinweg durchgeführt wurden, war es zusätzlich möglich Abteilungen, die erst später am Training teilgenommen haben, als Kontrollgruppen zu verwenden.

Einige weitere Beispiele, wie die Ergebnisphase beurteilt werden kann, finden Sie hier:

Messbeispiele - Ergebnisphase

- Zufriedenheit der Mitarbeiter
 - Ausschuss im Produktionsprozess
 - Krankheitstage der Mitarbeiter
 - Anzahl an Kundenbeschwerden
 - Fluktuationsraten
 - Anzahl bearbeiteter Fälle
 - Durchlaufzeiten im Produktionsprozess
 - Fehlerhäufigkeit
 - Ausfallzeiten von Maschinen
 - Anzahl Revisionsvorgänge
-

Warum keine Ebene 5 – Return on Investment

Bei der Auswertung wurde bewusst darauf verzichtet einen Return on Investment zu berechnen. Eine solche Berechnung im Zusammenhang mit Weiterbildungsmaßnahmen führt schnell dazu, dass komplexe Zusammenhänge übersimplifiziert werden. Wir empfehlen daher ganz klar hier eine Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen. Wobei der Nutzen nicht gezwungenermaßen monetär ausgedrückt werden kann.

3. Auswertung

a. Projektbegleitende Auswertung

Wie bereits erwähnt, fanden im Projektverlauf monatliche Evaluationstreffen statt. Hier wurden jeweils die aktuellsten Ergebnisse vorgestellt und insbesondere die Handlungsableitung diskutiert. So wurden beispielsweise neue Themen im Training ergänzt und Schwerpunkte verschoben. Zudem wurden Informationsmaterialien für die Führungskräfte erarbeitet, wie diese den Transfer aktiv unterstützen können. Darüber hinaus erhielten die Trainer automatisch die Ergebnisse für die Reaktionsphase und die Transferphase direkt zugesendet, um sich auf das nächste Training vorzubereiten. Diese Auswertungen wurden jeweils auch an die Teilnehmer und deren Führungskräfte versendet und diese so direkt mit einbezogen.

b. Abschlussdokumentation und Ergebnispräsentation

Nach dem Abschluss des Projektes wurde durch die Evalea GmbH ein Ergebnisbericht angefertigt. Dieser wurde in drei verschiedenen Fassungen dem Management, den Teilnehmern und deren Führungskräften zur Verfügung gestellt.

Durch die große Anzahl an Trainings war es möglich den Umsetzungserfolg einzelner Abteilungen und die Bewertung einzelner Trainer direkt zu vergleichen. So war

der Ergebnisbericht auch Basis für die variable Vergütung der Trainer. Zudem konnte die Weiterentwicklung der Trainings im Zeitverlauf nachverfolgt werden.

Nach der Präsentation der Ergebnisse vor dem Management und der Projektleitung wurde ein weiterer zweitägiger Ergebnisworkshop mit Teilnehmern, Führungskräften und Projektleitung durchgeführt. Hier wurden gemeinsam weitere Handlungsstrategien erarbeitet, die zu einer kontinuierlichen Vertiefung der neuen Inhalte führen sollten.

Fazit

Durch die gute Zusammenarbeit zwischen Projektleitung, Trainern und Evalea war es möglich alle vier Stufen des Evaluationsmodells von Kirkpatrick zu überprüfen. Wie Sie dem Beispiel entnehmen konnten, wurden hier insbesondere Elemente der stakeholderbasierten Evaluation ergänzt.

Auch wenn dieses Beispiel natürlich nicht auf jedes Weiterbildungsprojekt übertragbar ist, hoffen wir Ihnen damit zumindest eine Inspiration gegeben zu haben, wie eine Umsetzung tatsächlich aussehen kann.

Kontakt



Evalea GmbH

Hanauer Landstr. 521
60386 Frankfurt am Main
David Maurer

Mail: David.Maurer@evalea.de

Telefon: 069 42 69 085 0